гШп

DIN HARVARD BUSINESS REVIEW

0 punct

Construirea consensului este un semn distinctiv al schimbării corporative. Deci de ce face acest CEO

ARTICOL

Leadership atunci când nu există pe cine să întrebe:

cel mai important

decizii singure?

ninterviu cu Eni's

Franco Bernabé

de Linda Hill și Suzy Wetlaufer

Noi secțiuni pentru a vă ghida prin articol:

- Ideea pe scurt
- Ideea la locul de muncă
- Explorând mai departe...

NUMĂR DE PRODUS 3758

IDEEA

PE SCURT

Leadership atunci când nu există pe cine să întrebe:

Un interviu cu Franco Bernabé de la Eni

ÎN 1992, Franco Bernabé a început transformarea tumultoasă a unei entități pline de datorii, deținută de guvern și coruptă politic într-o corporație curată, foarte profitabilă, tranzacționată public. Aceasta este povestea modului în care a condus Eni, marele grup industrial al Italiei axat pe energie, să răsară ca un Phoenix din cenușă. În cinci ani scurti, a trecut de la 554 de milioane de dolari în pierderi la 3 miliarde de dolari în profit; creșterea productivității cu 112%; și a obținut peste 5 miliarde de dolari în primele sale oferte publice.

Bernabé a depășit obstacole aparent insurmontabile pentru a realiza aceste câștiguri. Rezistența la privatizare a fost intensă. Majoritatea celor 135.000 de angajați din 355 de companii care operează în 84 de țări au presupus că Eni nu poate fi schimbată; mulți nu au vrut, în special directorii acuzați de corupție.

Deși circumstanțele lui Eni erau extraordinare, cheile succesului lui Bernabès sunt relevante pentru oricine conduce o schimbare majoră.

IDEEA LA MUNCĂ

Elementele esențiale ale conducerii lui Bernabès sunt evidențiate mai jos în citate din acest interviu HBR.

• Viziune de la 30.000 de picioare fortificată cu cunoștințe enciclopedie operaționale

„Am putut vedea compania cu o perspectivă de 360 de grade, cum se potrivesc toate piesele – sau nu se potrivesc. Și am făcut cunoștință cu diversele companii de operare ca pe dosul mâinii mele.”

• Strategie și luarea deciziilor solitare

„O persoană care trebuie să ia decizii importante trebuie să le ia singură. Nu te poți baza pe nimeni. Dacă te afli într-o situație dificilă... poate fi foarte periculos să asculți prea mult pe alții sau să depinzi de ei. Trebuie să urmărești fiecare parte din pretură. Și apoi aveți nevoie de o busolă interioară pentru a indica drumul. În cazul meu, busola a fost conștiința mea.”

• Conducerea cu umanitate

„Conducerea se referă în mod fundamental la umanitate. Este vorba de moralitate. Sarcina ta principală ca lider este să vezi ce este bine pentru organizația ta și ce este bine pentru oamenii care lucrează pentru tine și să creezi ceva pentru bunăstarea concetățenilor tăi.”

• Comunicarea unui obiectiv clar cu un mesaj simplu

„Aveam un obiectiv clar – și aveam unul

vă va permite să depășiți orice dificultate pe care o aveți atunci când începeți ceva ce pare imposibil... În cazul nostru, obiectivul era foarte clar: doream privatizarea companiei.”

„Și, în cele din urmă, comunicarea... este unul dintre cei mai critici factori pentru succesul în schimbarea unei organizații mari... Pentru a fi eficient, trebuie să te folosești de sentimentele, sentimentele și emoțiile oamenilor. Și mesajul tău trebuie să fie simplu.”

• Promovarea oamenilor cu integritate și metilic, precum și performanță dovedită După ce zeci de directori de top ai Eni au fost acuzați de corupție, Bernabé a cerut tuturor managerilor superiori să demisioneze. El a ocupat toate aceste posturi din interior, pe baza următoarelor criterii:

„Mi-am dorit să fie sănătoși din punct de vedere profesional, firesc... Mai greu a fost să găsesc oameni care să-mi ofere garanții de integritate și să dea semne de independență. O persoană pe care am ales-o, de exemplu, părăsise odată Eni pentru că i s-a părut că compania era prea birocratică și greoaie. L-am rugat să devină CFO. Îmi doream oameni pe care să mă pot baza în luptă reală, deoarece războiul

pentru transformarea Eni într-o întreprindere comercială nu se terminase încă.”

LEADERSHIP CÂND

RE NU ESTE NIMENI SĂ ÎNTREBĂ:

INTERVIU CU FRANCO BERNABE DE LA ENI

DE LINDA HILL ȘI SUZY WETLAUFER

La un moment dat în CARIERĂ LOR, majoritatea directorilor executivi își vor conduce organizațiile într-o criză - o reducere a personalului, de exemplu, sau o fuziune, sau un Л. Tulburări la nivel industrial cauzate de noua tehnologie. Însă puțini directori executivi se vor confrunta cu crize la fel de perturbatoare și dramatice precum cele întâlnite – și suprasolicitate – de Franco Bernabé. În mandatul său de șase ani ca CEO al Eni, marele grup industrial din Italia, axat pe energie, Bernabé a transformat organizația dintr-o entitate plină de datorii, deținută de guvern și controlată politic într-o corporație competitivă și profitabilă, tranzacționată public, axată pe energie. producție. A vândut 200 de companii, a concediat sute de manageri și a instalat sisteme și proceduri de afaceri radical noi.

Asemenea schimbări nu sunt atipice ale retururilor. Dar la Eni, acestea au avut loc în cele mai descurajante circumstanțe. La câteva luni după ce Bernabé a preluat puterea, o mare parte din echipa de conducere a Eni a fost arestată și închisă pentru acuzații de corupție, iar fostul președinte al companiei s-a sinucis în închisoare. În timpul investigațiilor, unul dintre foștii manageri ai Eni a susținut că chiar și Bernabé însuși a luat o mită uriașă. Acuzația s-a dovedit a fi bazată pe nimic mai mult decât un zvon, dar s-a adăugat la străinătatea lui Bernabé, în timp ce acesta lucra pentru a reînvia compania. Mai simplu spus, povestea lui Bernabè nu este doar cea a unui CEO care conduce o reinventare masivă a strategiilor. Este, de asemenea, una de supraviețuire personală - de a accepta riscul, de a accepta singurătatea și de a oferi strategii și direcție morală acolo unde existau puține. Este o poveste despre leadership și, de altfel, una puțin probabilă.

Când un nou guvern a ajuns la putere în Italia în 1992 și l-a numit pe Franco Bernabé CEO al Eni, mulți au fost șocați. Până atunci, cariera sa de nouă ani în companie fusese în culise, unde lucra ca

PORTRET DE LANCE HIDY

un planificator și controlor financiar. Din acele poziții, Bernabé a dezvoltat planuri de strategie pentru Eni care nu erau deosebit de populare în rândul conducerii superioare a companiei. De fapt, pledoaria lui neobosită pentru schimbare a determinat consiliul de

administrație să-l retrogradeze o dată și să solicite înlăturarea lui de două ori. Cu toate acestea, Bernabé nu s-a descurajat și, când a fost desemnat CEO, și-a făcut schimbarea principala prioritate. Eni, a anunțat el, va fi transformată în scurt timp dintr-o mlaștină politică într-o afacere curată, condusă de piață, pregătită pentru prima sa ofertă publică de acțiuni.

Rezistența a fost rapidă și intensă. Bernabé a fost în mod regulat criticat în mass-media ca un trăitor sau un prost care era destinat să doboare Eni, cu cei 135.000 de angajați ai săi și 335 de companii consolidate care operează în 84 de țări. Oponentul a susținut că Eni nu ar trebui să fie condusă ca orice altă companie – misiunea sa era națională: să asigure accesul Italiei la energie și să ofere locuri de muncă. Mai mult, mulți credeau că Eni era atât de bine înrădăcinată în politică încât orice încercare de a schimba sistemul era o pierdere de timp. Guvernul a numit întotdeauna mulți dintre managerii Eni și i-a direcționat strategia, au spus ei, și așa va face întotdeauna.

Bernabé credea altfel. Deși aparent făcea parte dintr-o echipă de conducere de trei oameni, el a trimis o directivă întregii companii la două zile după numire. Toți, a anunțat el, aveau să-i raporteze acum. În timp ce undele de șoc încă se răsunau, el a început să înlocuiască sute de manageri cu bărbați și femei de la niveluri inferioare în cadrul companiei. Noii manageri nu numai că dețineau expertiza tehnică pentru a muta Eni în viitor, potrivit lui Bernabé, ei au împărtășit și viziunea lui despre faptul că Eni va deveni o „întreprindere comercială tipică” care va răspunde nevoilor pieței și cererii acționarilor. Revocarea atâtor manageri a fost nemaiauzită într-o entitate deținută de guvern, dar mișcarea a fost și mai extraordinară în lumina acestui fapt: era prima dată în ultimii 30 de ani când sediul central al Eni se implica în afacerile unităților operaționale. .

Bernabé a sărit cu ambele picioare. El le-a îndrumat tuturor managerilor companiilor de exploatare să-și revizuiască planurile strategice pentru a îndeplini obiectivele de restructurare, creare de valoare și performanță ale Eni. Interesul profund al lui Bernabè pentru o abordare disciplinată a planificării sa întâlnit cu neîncredere și rezistență. În timp ce începea să revizuiască strategia companiei, Bernabé a inițiat o campanie pentru a elimina Eni de afacerile sale non-core. Printre acestea se număra una dintre puținele afaceri profitabile ale companiei, Nuovo Pignone, o companie de turbine și compresoare cu gaz, care a fost chiar vândută către General Electric. Din nou, aceasta a fost o mișcare care a zguduit Eni,· pe lângă sănătatea sa financiară, Nuovo Pignone era binecunoscut pentru sindicatele sale puternice. Dar, spre uimirea multora, echipa lui Bernabè a negociat un acord cu sindicatele.

Dacă lucrurile la Eni nu au fost destul de dificile, au ajuns la punctul de detonare cu Mani Pulite - Mâini curate - o investigație care a dus la arestarea a aproximativ 20 de directori de top Eni, inclusiv a președintelui Gabriele Cagliari.

Susținerea neobosită a lui Bernabè pentru schimbare a determinat consiliul să-l retrogradeze și să cali pentru înlăturarea lui.

HARVARD BUSINESS REVIEW iulie-august 1998

UN INTERVIU CU FRANCO BERNABE DE LA ENl

După ce Bernabé a devenit CEO, problemele de la Eni au ajuns la punctul de detonare cu scandai Clean Hands.

Investigațiile au fost conduse de o stare de spirit omniprezentă în țară; Italiane a vrut ca economia lor să fie curățată de delapidare, mită și comisioane.

Amploarea impactului scandalului asupra Eni l-a surprins pe Bernabé. De-a lungul anilor, el a bănuit cu tărie de corupție în rândurile superioare ale companiei, spune el, dar nu știa nici amploarea, nici mecanismele ei sau că era implicat un grad atât de masiv de câștig personal. De exemplu, a fost mortificat să afle că un manager a fost acuzat că a folosit bani deturnați pentru a cumpăra vile de lux în toată Europa. „Deodată, mi-am dat seama cât de prost sunt”, își amintește Bernabé. „Eram ca un părinte care nu și-a dat seama că copilul lui se droghează. Apoi, când afli, te întrebi: „Cum aș putea să nu mi-am dat seama?”

În timp ce Bernabé se luptă cu această întrebare, procurorul a închis clădiri întregi Eni pentru a preveni manipularea probelor,· la un moment dat, au închis sediul companiei din Milano. Cu o echipă de conducere decimată, Bernabé a lucrat săptămâni întregi aproape singur la vârful companiei și practic non-stop. El descrie impactul Mâinilor Curate ca fiind „o bombă atomică care explodează în capul tău”.

Multe companii italiene lovite de ancheta Mâinile Curate au susținut că managerii lor au fost vizați din greșeală. Dar Bernabé nu a oferit o astfel de asigurare. În schimb, el a cerut demisia tuturor managerilor superiori ai companiilor de operare ale Eni. El i-a provocat pe cei care au rămas să vadă scandai așa cum a făcut el: ca pe o oportunitate de a recrea o companie mai transparentă, mai productivă și mai competitivă. Bătrâna Eni ar putea arde, le-a spus el angajaților săi într-un discurs, dar o nouă întreprindere ar putea să răsară din cenușa ei. Transformarea ar necesita claritate, transparență și rigoare.

Într-adevăr, Eni a fost un fel de phoenix în anii de după criză. Eforturile de consolidare ale lui Bernabè au redus cheltuielile de capital cu 1,3 miliarde de dolari și datoria cu 9,1 miliarde de dolari. Productivitatea muncii a crescut cu 112% și, în timp ce veniturile au scăzut pe măsură ce compania și-a cedat operațiunile, profiturile au crescut brusc. Eni a înregistrat o pierdere de 5 54 milioane USD în 1992,· în 1997, sa bucurat de profituri de 3 miliarde USD. Și, în cele din urmă, prima ofertă publică a Eni din noiembrie 1995 a fost un succes atât de mare încât compania a deținut o a doua tranșă în 1996; a vândut 1,2 milioane de acțiuni și a obținut 5,2 miliarde de dolari. Acordul a fost cea mai mare ofertă secundară de numerar din lume și cea mai mare ofertă publică făcută vreodată în Italia. O a treia tranșă a avut loc în iulie 1997,· în final, 49% din Eni a fost deținută public. Acțiunea, care a intrat pe piață în intervalul de 30 de dolari, s-a tranzacționat recent la peste 70 de dolari.

Transformările radicale precum cea de la Eni oferă o oportunitate de a testa ipoteze comune despre leadership. Am putea presupune, de exemplu, că Franco Bernabé se simte confortabil cu frecarea și imprevizibilitatea. Cu toate acestea, Bernabé detestă de fapt conflictul și încearcă să-l evite. Nici nu fili rolul clasicului lider carismatic. El este neprevăzut și

timid până la punctul de a părea îndepărtat. Un coleg l-a descris odată ca pe un „chirurg... precis, foarte clar și în unele ocazii, fără emoții”. Bernabé sfidează, de asemenea, modelul liderului care a urcat în rânduri, făcând rețea pe parcurs. Și-a început cariera ca academie și a lucrat ca economist la Fiat. La Eni, a început ca asistent al președintelui și apoi a lucrat ca șef de planificare. El însuși vă va spune că, înainte de a fi numit CEO al Eni, nu a condus niciodată esențialul unei afaceri operaționale, ci a lucrat la margini - nu făcând, ci ascultând, observând și învățând.

Ce explică atunci puterea lui Bernabè nu numai de a supraviețui transformării tumultoase a Eni, ci și de a o conduce? Răspunsul trebuie să includă inteligența lui. El a fost probabil unul dintre puținii oameni care și-au putut imagina Eni ca pe o rețea globală concentrată de afaceri profesionale,· a putut să vadă compania de la 30.000 de picioare. Totuși, în același timp, cunoștințele sale despre operațiunile lui Eni erau enciclopedie. Aceste perspective duble i-au oferit lui Bernabé expertiza și credibilitatea de a conduce organizația prin transformarea sa haotică.

În alt fel, conducerea lui Bernabè este un studiu în paradox. Timp de aproape zece ani, a păstrat un profil scăzut la Eni și apoi, când a venit ocazia, a preluat puterea cu mai multă îndrăzneală decât s-ar fi așteptat oricine. Maestru al planificării exhaustive, este pregătit să se miște rapid și ferm atunci când este necesar, chiar și în fața unor riscuri enorme.

Poate mai mult decât orice, puterea lui Bernabè de a conduce cornurile din interior. El urmărește, spune el, o busolă interioară îndreptată către umanitate și dreptate. În vremuri dificile, Bernabé caută consultarea altora. Dar, în cele din urmă, el ia toate deciziile importante singur, pentru a nu fi lovit de nevoile, emoțiile sau agendele altora. O astfel de singurătate, crede el, este una dintre poverile - și necesități - ale conducerii.

Sursa busolei sale interioare este un subiect pe care Bernabé nu îl discută cu ușurință. El împărtășește, totuși, o poveste fundamentală a tinereții sale. Mulți ani și-a petrecut weekendurile făcând voluntariat la o instituție pentru bătrâni care nu aveau familie sau sprijin financiar. El a văzut acolo suferință, singurătate și nedreptate și s-a angajat să îndrepte astfel de greșeli. La Eni, el a descoperit că mulți angajați onești și harnici li se fura mândria profesională de către o

minoritate coruptă. Și acest act de trădare, credea el, ar putea distruge întreaga țară.

Idealismul și patriotismul lui Bernabè i-au câștigat un respect pe scară largă și sunt poate cele mai mari surse de putere ale lui. De-a lungul anilor, oamenii s-au îndoit de obiectivele sale strategice pentru Eni, dar puțini i-au pus vreodată la îndoială onestitatea sau motivele. Oamenii cred că este un om condus nu de ambiția personală, ci de un angajament sincer față de soarta companiei și a națiunii. În ziua de azi, majoritatea oamenilor nu știu care este apartenența politică a lui Bernabè - poate pentru că nu a avut niciodată una.

În acest interviu cu profesorul de la Harvard Business School Linda Hill și editorul principal al HBR Suzy Wetlaufer, Bernabé discută despre modul în care a gestionat provocările pe care le-a întâlnit în timp ce conducea transformarea Eni și noile provocări cu care se confruntă astăzi.

Perioada tulbure a Eni dintre 1992 și 1995 a fost odată descrisă ca un cutremur. S-a așezat încă terenul?

Nu, nu cred. Problema organizației noastre a fost soluționată doar parțial. În 1992, aveam un singur obiectiv: să scoatem Eni ont din mlaștina politicii și corupției. Acum treaba noastră este să transformăm compania în ceva mai mult decât o simplă multinațională. Dorim să construim o companie grozavă și globală care să fie capabilă să se comporte cu agilitatea, creativitatea și spiritul antreprenorial care caracterizează companiile mici și agresive.

Trebuie să înțelegeți că, în istoria sa recentă, lui Eni i sa spus ce să facă de la guvern, iar misiunea sa a fost să servească statul. Statul dorea un flux neîntrerupt de petrol, de exemplu, sau avea nevoie de locuri de muncă create într-o regiune deosebit de săracă a Italiei. Eni a răspuns acelor cali. Numele companiei avea o conotație emoțională semnificativă în Italia. Nu era doar o altă companie de care oamenilor nu le păsa cu adevărat. A reprezentat reconstrucția și modernizarea postbelică a Italiei. Eni a transmis lumii un mesaj că Italia este independentă și puternică și că nicio altă țară nu ne va controla vreodată.

Așa că poporul italian s-a simțit ca și cum ne deține și a rezultat că guvernul ar putea să conducă toată afacerea noastră. A funcționat așa: Aveam un cadru instituțional foarte complex în care ministerele și

„M-am săturat de interferența politică. Distrugea compania și urma să distrugă Italia.”

comisiile parlamentare ne-au dat directive. Toată lumea își dorea un cuvânt de spus, toată lumea avea legături în cadrul Eni. Aveam manageri din întreaga lume, dar ei credeau că problemele lor erau probleme italiene, iar soluțiile trebuiau analizate în termeni de modul în care vor afecta Italia.

Drept urmare, oamenii din companie și-au petrecut cea mai mare parte a timpului interpretând misivele politicienilor. Politicienii au scris documente groase de opt inci. Iar oamenii se uitau cu atenție asupra lor, întrebând „Ce au vrut să spună cu adevărat când au spus asta sau asta?” Fiecare avea propria sa interpretare a ceea ce guvernul dorea să facă Eni. Nu vă puteți imagina complexitatea cauzată de acest lucru într-o organizare cu 135.000 de oameni și sute de companii.

oameni. Dar a considerat cineva această interpretare o pierdere de timp? N0. Nu numai că era abordarea normală a afacerilor, dar era foarte apreciată. Deci ai avut o companie care era foarte orientată spre interior. A fost într-adevăr o mizerie. Nu aveam o poziție unică pe piața mondială; nici nu am avut o strategie unificată.

Astăzi suntem o companie care răspunde acționarilor săi. Avem o strategie și o echipă pregătită pentru ao executa. Dar amintiți-vă, timp de 40 de ani, Eni a fost o instituție importantă în cadrul sistemului de putere italian. O parte din atitudinea care vine împreună cu acea moștenire rămâne. Am întreprins deja o revoluție culturală majoră și am văzut rezultate excelente. Însă procesul de schimbare culturală este unul continuu și încă trebuie să urmărim agresiv dezvoltarea unei atitudini mai antreprenoriale în cadrul Eni.

Spuneți că Eni stili are un drum lung de parcurs, dar în plină criză, v-ați gândit vreodată că compania va fi la fel de competitivă și profitabilă ca și astăzi?

Nu mi-am pierdut niciodată speranța. Știam că există valoare în companie care poate fi adusă; Știam că Eni are potențialul de a fi grozav. Și am avut motivația să fighi. M-am săturat de interferența politică; distrugea compania și urma să distrugă Italia. A fost o asemenea nedreptate, vezi tu.

Motivația mea de bază a fost morală. Optzeci și cinci la sută dintre oameni plăteau pentru greșelile a 15% dintre oameni, care erau responsabili pentru corupția și utilizarea abuzivă a politicii. Au suferit pentru că acel 15% le fura mândria profesională. Le era furată imaginea lor de oameni buni, cinstiți și muncitori. A trebuit să îndrept acea inechitate.

Dar au fost momente de stres teribil. Poate că cel mai rău a fost când am

a fost acuzat de luare de mită. Asta chiar m-a distrus. Era la televizor în acea noapte, iar copiii mei se uitau și erau uimiți. M-am simțit ca și cum aș fi la începutul unei crize de nervi. M-am simțit atât de violent - un astfel de act de agresiune împotriva mea, încât nu îți poți imagina. Unul dintre lucrurile la care am fost cel mai atent în viață este integritatea mea și iată că această persoană la televizor spunea: „Bernabé a luat mită de 5 milioane de dolari”.

Am ieșit, m-am plimbat. Nu am știut cum să reacționez la început. Dar am mers și m-am gândit. Când m-am întors acasă, am spus: „Acest tip de atac este motivul pentru care lupt și voi continua să lupt și mai tare

acum. Și dacă ei cred că voi pleca, se înșeală. Înainte să termin, vor toate să fie lăsate în urmă, cel

oameni care cred că pot controla Eni cu politică, zvonuri și minciuni."

Eram foarte concentrat, vezi, foarte hotărât. Dacă aș fi oscilat cu privire la obiectivele și viziunea mea pentru Eni, aș fi fost terminat înainte de a începe. A fost într-adevăr război. Era o chestiune de supraviețuire. Dacă aș fi pierdut bătălia de a curăța Eni de politică și de a o face o afacere comercială, atât compania, cât și țara ar fi avut de suferit. Și am vrut cu adevărat să o salvez pe Eni pentru tinerii Italiei, care au visat ca și mine.

Acum, au existat perioade în care am spus: „Ce fac? De ce stau în picioare? De ce pun acest stres pe familia mea? Este prea greu, prea greu". Dar chiar nu cred că m-am gândit serios să mă opresc sau să renunț. Nu erau opțiuni pentru că era prea mult în joc.

Când directorii conduc companiile printr-o criză, adesea nu au timp să se gândească; au timp doar sa reactioneze. Când Eni era în culmea necazurilor sale, ați reflectat asupra responsabilităților dvs. ca lider?

Trebuie să spun că nu am „reacționat" în timpul crizei. Intotdeauna m-am gandit la lucrurile -1 am trecut cu mare atentie prin toate problemele pe care le-am avut, analizand-le din toate unghiurile. De ce crezi că merg la serviciu în fiecare zi? Îmi lasă încă o jumătate de oră să mă gândesc.

Gândirea strategică este una dintre cele mai critice abilități pe care trebuie să le aibă un lider. Trebuie să vedeți fiecare problemă de la 360 de grade. Trebuie să vă cunoașteți propriile puncte forte și slăbiciuni, precum și pe cele ale organizației, antagonistul și susținătorii voștri. Desigur, în plină criză, de multe ori nu ai susținători. Nimeni nu vrea să se înscrie cu tine până când știe că ești câștigătorul. Deci ești singur cu problema, care este cel mai bine. Un om pe care îl respect profund, liderul israelian Shimon Peres, mi-a spus odată o poveste. El a spus că o persoană știe că este un lider atunci când își dă seama că nu există nimeni care să-i poată răspunde la întrebări. El trebuie să le răspundă el însuși – singur.

Am experimentat acest sentiment de a fi pe cont propriu de multe ori în timpul crizei. Știam că trebuie să răspund eu la întrebări. Prin urmare, a trebuit să reflectez asupra lor cu răbdare și deliberat. Nu poți conduce o organizație mare în mod superflcial. Iar un lider nu poate lua media ponderată a opiniilor altor oameni și le poate face proprii. Trebuie să organizezi informațiile pe care le primești, să le analizezi, să iei decizia și apoi să treci la următoarea problemă. Și făcând asta, am ghidat-o pe Eni prin criză.

Să vorbim despre povestea ta de la început. Ai crescut în Vipiteno, un mic oraș din nordul Italiei, unde tatăl tău era muncitor feroviar.

Da, am avut o viață foarte modestă. Prima mea experiență majoră în afara orașului Vipiteno a fost o călătorie în Statele Unite, când eram adolescent, când am petrecut un an acolo prin intermediul American Field Service. Era 1965. Am ajuns în New York și am luat un autobuz prin țara până în Portland, Oregon. Vorbeam italiană, germană și franceză, dar nu știam engleza. Călătoria m-a ajutat pentru că a trebuit să rezolv singur probleme - probleme foarte diferite de cele pe care le am acum, desigur, dar foarte importante pentru viața mea. A fost o practică bună.

Când am ajuns acasă, am urmat cursurile Universității din Torino, unde am studiat știința politică și politica economică. Acolo l-am cunoscut pe Franco Reviglio, un economist renumit și unul dintre profesorii mei. Mai târziu, când Reviglio a mers la Eni, l-am urmat.

Dar chiar ți-ai început cariera ca academie. În 1975 ați editat o carte, Financial Structure and Policy in Italy.

Da, de câțiva ani am studiat teoria economică. Apoi, în 1976, am părăsit Italia în Franța, unde am devenit economist senior la Organizația pentru Cooperare și Dezvoltare Economie din Paris. Când mă uit în urmă, văd cât de critică a fost această experiență pentru munca mea la Eni. La OCDE, am învățat să analizez problemele, să intru în detalii și să raționalizez probleme complexe punându-le într-un cadru clar.

Dar după trei ani eram neliniştit. Eram îngrijorat că devin un birocrat de nivel înalt. Nu mai aveam nimic de învățat la Paris. Deci, când

„Un lider nu poate lua media ponderată a opiniilor altor oameni și nu le poate face proprii.”

Postul de economist șef la Fiat sa deschis în 1978, l-am luat. Here a fost o oportunitate de a aplica tot ceea ce învățasem în studiile mele și la OCDE, pentru că Fiat la acea vreme încerca să treacă de la o companie foarte demodată într-una modernă.

Mă pot uita în urmă acum și văd cât de importantă a fost pregătirea mea la Fiat. Timpul meu acolo a fost într-o perioadă foarte dificilă în Italia. Am avut terorism; am avut tulburări sociale. În fabrici a fost un conflict teribil. Aveam aproape o victimă la două

sau trei zile - oameni împușcați sau răniți. Aveam greve aproape în fiecare zi. Alături de mulți alți manageri, am fost ținta amenințărilor. Să fiu la Fiat – și să urmăresc – în acest timp m-a ajutat să învăț să fac față eficient conflictelor și problemelor complexe sociale, politice și de muncă. Și mi-am dat seama că liderii pot face o diferență. Ei puteau transforma situații care păreau imposibile. Adică, la vremea aceea, oamenii credeau că haosul ar depăși afacerile în Italia.

„Lini a fost plin de manageri care au condus talentul pentru a scoate compania din mizeria cauciucurilor în care se afla.”

Dar pe măsură ce restructurarea Fiat a continuat și tensiunile s-au redus, am observat că meseria mea începea să fie din nou ca cea de birocrat. Devenise periculos de rutină și prea specializat. Așa că m-am dus la șeful personalului și i-am spus: „M-am săturat să fac modele macroeconomice. Dați-mi ceva mai concret de făcut în diviziile operaționale”. Ei au spus: "Uite, nu mergi nicăieri la Fiat. Faci o treabă bună cu modelele tale, dar nu vei avea niciodată responsabilitate executivă. Așa că te rog să te întorci la birou și să renunți".

Apoi, în 1983, vechiul meu mentor de la Universitatea din Torino, Franco Reviglio, a fost numit președinte al Eni și mi-a cerut să vin să lucrez ca asistent.

Primii tăi ani la Eni nu au fost tocmai liniștiți, nici pentru tine, nici pentru companie.

Compania era într-o formă groaznică. A fost afectat de un portofoliu supradiversificat care includea petrol, ziare, textile, metalurgie și imobiliare. Aveam datorii incredibile, o structură de costuri oribilă și eram conduși de guvern. Nu aveam nicio viziune comercială.

Treaba mea era să analizez toate problemele care au ajuns pe biroul lui Reviglio. I-am pregătit memorii, explicând problemele, contextul lor și implicațiile și i-am sugerat pașii care trebuie luați pentru a le rezolva. Ca urmare, mi-am petrecut o mare parte din timp studiind problemele și vorbind unu-la-unu cu oameni din biroul corporativ, care mi-ar putea oferi o perspectivă asupra modului în care funcționa compania. A fost o muncă solitară. Am vizitat companiile de operare doar sporadic și nu m-am întâlnit niciodată cu oameni guvernamentali sau cu cineva din afara Eni.

Ceea ce am descoperit în această perioadă a fost că Eni era plină de mulți manageri în companie

care avea talentul și dorința de a-l scoate pe Eni din mizeria în care se afla. Erau ingineri și experți tehnici, profesioniști cu adevărat talentați, genul pe care l-ai găsi, să zicem, la NASA din Statele Unite. Am simțit că acei oameni merită să fie eliberați de interferența politică și am început să analizez fiecare propunere care venea peste biroul lui Reviglio dintr-un punct de vedere strict comercial.

Asta m-a făcut foarte nepopular în comitetul executiv. După mai puțin de un an, comitetul a insistat să fiu îndepărtat de la locul meu de muncă. Dar nu am vrut să-mi mut familia din Roma și nu am vrut să plec de la Eni. Așa că m-am târguit cu Reviglio pentru un alt loc de muncă în companie. Au ajuns să mă îngroape în departamentul de planificare.

În anii următori, ai petrecut

timpul dvs. să documentați pașii pe care Eni ar trebui să îi facă pentru a deveni competitivă într-un mediu dereglementat și să elaboreze o strategie de privatizare. Ti-a dat cineva atentie?

Reviglio a continuat să mă asculte și a fost foarte serios cu privire la nevoia de a conduce compania ca entitate comercială. În 1985, l-am convins să renunțe la fondul de dotare al statului. Asta însemna că Eni nu va mai lua bani de la guvern pentru a-și acoperi pierderile. Am considerat acesta un mare pas înainte în eliberarea companiei de influența politică. Reviglio dorea și el o astfel de libertate, dar poziția sa îi cerea să se angajeze într-o diplomație complexă cu guvernul - singurul acționar al Eni la acea vreme.

În 1986, directorul de planificare a plecat, iar Reviglio mi-a oferit acel loc de muncă. Era în mijlocul unei mari eforturi de restructurare a Eni și dorea să ajut. Nu pot să vă spun cât de important a fost acest nou rol pentru mine. Am reușit să obțin o viziune mult mai largă asupra problemelor cu care se confruntă toate sectoarele noastre. Am putut vedea compania cu o perspectivă de 360 de grade, cum toate piesele se potrivesc sau nu se potrivesc. Și am făcut cunoștință cu diversele companii de operare ca pe mâna mea.

La începutul anilor 1990, presiunile asupra guvernului italian de reformă au crescut dramatic. Mulți oameni din Italia și din întreaga Europă au văzut nevoia ca companii precum Eni să se elibereze de influența politică. Comunitatea economică europeană a cerut Italiei să-și restructureze finanțele publice, care erau scăpate de sub control. În consecință, ideea de privatizare a apărut în dezbaterea publică și parlamentară. Dar doar câțiva oameni din unitate au susținut cu adevărat conceptul. În acest context mi s-a cerut

TRANSFORMAREA ENI, 1992-1998

În 1992, când Franco Bernabé a fost numit! CEO al Eni, compania se lupta în dezordine. Bănuit de un portofoliu extrem de diversificat, de la oii la ziare, a fost înnecat în datorii. În total, compania era formată din 335 de companii operaționale și aproape toate pierdeau bani.

Astăzi, Eni este formată din cinci afaceri principale care se învârte în jurul producției de energie. Mai semnificativ, poate, este

faptul că compania va încheia 1997 cu un profit operațional de 3 miliarde de dolari. Într-adevăr, este a cincea cea mai profitabilă companie din lume cotată la bursă , un rezultat deosebit de remarcabil, având în vedere că Italia nu are o aprovizionare naturală cu hidrocarburi.

Sub grafic este o cronologie care evidențiază unele dintre evenimentele politice, sociale și strategice extraordinare care au avut loc când Bernabé a transformat Eni.

1992 19931994

August: Franco Bernabé este numit CEO al Eni.

August: Bernabé emite prima sa directivă, afirmând că „după ziua de astăzi, toată lumea îmi raportează direct”.

Septembrie: Ca prim pas în combaterea crizei financiare a companiei, Bernabé începe să elimine zeci de manageri de nivel superior și mediu.

Februarie: începe ancheta Mâinile Curate din Italia.

Martie: Directorii ́Ioρ Eni sunt arestați pentru acuzații de corupție.

Aprilie: Bernabé le cere tuturor managerilor superiori ai companiilor operaționale ale Eni să demisioneze.

Iulie: fostul președinte al Eni, Gabriele Cagliari, se sinucide în închisoare.

Noiembrie: Până în prezent, au fost vândute 30 de companii operaționale, iar negocierile pentru vânzarea a încă 50 sunt în curs.

Decembrie: Bernabé este acuzat de un fost manager Eni că a luat mită de 5 milioane de dolari.

Decembrie: Nuovo Pignone este vândut către General Electric.

Ianuarie: Codul de practică al Eni, un răspuns la criza Mâinilor Curate, este elaborat, aprobat de Bernabé și consiliul de administrație și distribuit tuturor angajaților Eni.

Iulie: Unele partide politice încep să solicite demisia lui Bernabè.

August: Până acum, 57 de filiale au fost vândute și încă 43 de vânzări sunt proiectate până la sfârșitul anului.

August; Guvernul italian numește un consilier global pentru privatizarea Eni, un pas decisiv în avansarea procesului.

Noiembrie: este lansată prima tranșă a ofertei publice inițiale. Vânzarea strânge peste 4 miliarde de dolari pentru trezoreria italiană.

Decembrie: Au fost vândute peste 120 de companii și activități comerciale și un număr egal a fost închis.

Octombrie: Se lansează o a doua tranșă: o ofertă publică de 1,2 milioane de acțiuni. Această vânzare reduce proprietatea guvernamentală a Eni la 69%.

Ju/y; A treia ofertă publică de acțiuni este finalizată. Scade interesul guvernului în Eni la puțin peste 51%.

Decembrie: Aproximativ 230 de companii și activități comerciale au fost vândute de când Bernabé a devenit CEO.

O a patra tranșă de acțiuni Eni este așteptată în acest an, care va scădea procentul deținut de stat al companiei la sub 50%.

analizați implicațiile transformării Eni într-o societate pe acțiuni.

Am luat noul mediu ca pe un semn că am putea discuta mai deschis problemele Eni și cum să le rezolvăm. Am emis un raport care spunea că majoritatea afacerilor Eni, cu excepția marilor noastre companii energetice, AGIP și SNAM, nu adaugă valoare și ar trebui să fie cesionate.

În acel moment, consiliul de administrație a discutat serios să te reclame.

Da. Am susținut prea puternic procesul de privatizare. Dar eram protejat de poziția mea periferică. Nu eram cu adevărat în măsură să fac nimic. Pur și simplu făceam sugestii și scriam lucrări. Nu aveam nicio putere.

Ați primit brusc această putere în august 1992. Până atunci, Reviglio părăsise compania. Prim-ministrul Giuliano Amato, un puternic susținător al reformei și privatizării, v-a numit CEO al Eni. Nu ai fost acuzat să faci din Eni o întreprindere mai comercială, ci să scapi de datoria ei. Trebuia să conduci compania împreună cu președintele și un alt director care reprezenta guvernul italian, dar în prima săptămână ai preluat controlul în prima ta directivă către toți angajații. De ce?

Pentru că nimic nu s-ar fi schimbat. Am crezut că guvernul vrea o schimbare reală. Am avut autoritatea legală să o fac, apropo. Dar, în mod normal, nu faci așa ceva fără consultări îndelungate cu personalul corporativ și, bineînțeles, cu președintele. Dar dacă aș fi trecut prin acel proces, am fi ajuns la un compromis. Nu am vrut compromis - am vrut ca obiectivele mele să fie atinse. Așa că am trimis directiva că mă ocupam. A fost într-adevăr un șoc pentru președinte și pentru toți ceilalți.

Este ceva de spus despre arta surprizei. Și sincronizarea este cu adevărat critică. Când se deschide o fereastră de oportunitate, trebuie să treci prin ea. Nu vezi o fereastră deschisă foarte des - și când o vezi, trebuie să speri că nu este la ultimul etaj! Nu am ezitat să mă scufund. Eram gata. Am studiat Eni de aproape zece ani. Știam că are competențele și abilitățile riguroase în organizație. Trebuia doar să fie aduși în vârful companiei.

Când mi-am semnat directiva, majoritatea managerilor erau în vacanță de vară - în Italia, toată țara pleacă la plajă în august. Dar atunci am început să lucrez. Directiva fusese o lovitură preventivă, într-adevăr,

pentru a pregăti scena pentru toate acțiunile mele ulterioare. Am petrecut luna studiind

exploatare companiilor noastre; erau 176 în Italia și 159 în străinătate. Nu am ținut ședințe formai. În schimb, m-am plimbat și am vorbit unul la unu cu directorii și managerii de mijloc care nu plecaseră în vacanță. Le-am spus despre planurile mele de privatizare a companiei. Cei mai mulți au fost șocați, în primul rând, că eram chiar acolo și, în al doilea rând, că mă voi implica în afacerile lor și chiar îmi păsa să le aud părerile. Erau obișnuiți să li se spună ce să facă. Dar am constatat, de asemenea, că mulți dintre ei erau intrigați de orientarea mea către piața liberă.

De asemenea, am fost uimit de cât de greu va fi să-mi ating visul. Realitatea m-a lovit în față. Deși existau date pentru realizarea proiecțiilor, informațiile nu erau într-o formă utilă. În plus, sistemele informaționale pe care compania le-a pus în aplicare erau arhaice. Și, desigur, nu existau date despre concurenți sau piețe de care să vorbim. Eni avea mentalitatea de utilitate publică.

Când toată lumea s-a întors în septembrie din vacanță, am luat ritmul. Am insistat ca directorii să pregătească planuri de strategie pentru revizuirea mea care să reflecte restructurarea cerută de privatizare. Și am început să mut managerii în jur. La unele dintre companiile cu cele mai proaste performanțe, am înlocuit echipe întregi de management. Oamenii au crezut că sunt nebun. Ei au spus: „Nu poți face asta fără aprobarea politică”. Le-am spus că schimbările sunt strict comerciale; Nu plănuiam să consulte pe nimeni din guvern despre cine va conduce afacerile.

Acesta a fost începutul unei perioade de război civil în cadrul Eni. Am vrut ca Eni să meargă la bursă ca o companie integrată; asta era bine cunoscut. În septembrie, președintele AGIP, filiala noastră din amonte, care produce petrol și este unul dintre centrele noastre de profit majore, a mers la presă și le-a spus că va flota separat stocul AGIP. În noiembrie a avut loc întâlnirea noastră anuală, la care directorii companiei de operare trebuiau să-și prezinte planurile pe patru ani. Amintiți-vă, le-am îndrumat să elaboreze planuri care să reflecte programul de privatizare. Niciunul dintre ei nu avea. Nici unul singur. Așa că m-am ridicat și le-am spus tuturor că planurile lor sunt inacceptabile. A fost liniște totală.

Am continuat. Mi-am prezentat strategia mea de patru ani, care a oferit linii directoare explicite pentru restructurarea Eni. Directorii din cameră s-au uitat la mine de parcă aș fi fost de pe lună. Foarte puțini dintre ei au crezut că voi rămâne prin preajmă suficient de mult pentru a-i determina să facă orice. Au ignorat ceea ce le-am cerut și, mai mult decât atât, mulți dintre ei s-au luptat activ împotriva mea, împotriva privatizării - împotriva a tot!

În mijlocul acestui război civil a izbucnit ancheta Mâinile Curate. Aproximativ două duzini de directori ai Eni au fost acuzați, inclusiv președintele companiei.

Da, totul a început să se prăbușească. Mulți oameni din companie au vrut să mă liniștească că vom depăși mizeria și că toată lumea va fi curată. Au vrut să audă că a fost un fel de greșeală. Știam că rostirea acestor cuvinte ar fi ridicat moralul, ar fi dat oamenilor încredere și, în general, ar fi făcut întregul proces mai ușor. Alte companii italiene foloseau această abordare. Ei au spus: „Nimic nu este în neregulă. Este o greșeală judiciară. Suntem cu toții lipsiți de vinovăție”. Am făcut corvoada inversă. Le-am cerut tuturor acuzaților să demisioneze și am mers și mai departe. Am cerut demisia fiecărui manager senior din toate companiile operaționale ale Eni.

Mi-am dat seama că trebuie să reconstruiesc de la bază. Am vrut să am un teren nou, verde, pe care să reconstruiesc compania. Dacă pur și simplu aș fi concediat pe cei care au fost arestați, implicit i-aș fi acuzat fără un proces echitabil. Așa că, fără să acuz pe nimeni, le-am cerut tuturor să demisioneze. Când au protestat, am putut să spun: „Nu vă acuz de nimic. Vreau libertatea de a remotiva și reorganiza compania”.

A fost o decizie foarte dificilă pentru mine atât din punct de vedere psihologic, cât și din punct de vedere managerial. Nu am putut judeca vinovăția sau nevinovăția persoanelor arestate. Iar înlocuirea tuturor managerilor superiori ar însemna punerea Eni în mâinile bărbaților și femeilor

„O persoană care trebuie să ia decizii importante trebuie să le ia singură. Ai nevoie de o busolă interioară care să indice drumul.”

care erau oameni netestați care nu avuseseră niciodată șansa de a conduce o companie mare până atunci. Dar am făcut-o oricum. Nimeni nu a vrut ca lucrurile să continue ca înainte. A fost un mare risc, dar a fost și o mare oportunitate. În mai puțin de două luni, am înlocuit peste 250 de manageri superiori.

Am ținut un discurs către angajați pentru a le explica ce făceam. Am vrut ca oamenii să înțeleagă că schimbările mele au făcut parte din marea transformare a Italiei într-o țară modernă. Criza în care ne aflam a fost rezultatul unui sistem nesustenabil în care companiile au fost rugate să răspundă la doi stăpâni:

starea și linia de jos. Vechiul sistem de patronaj era bazat pe numiri politice, iar regulile jocului au ignorat prea des profesionalismul, meritul, experiența și rezultatele. Schimbarea ar fi dureroasă, dar ar pune Eni în fruntea unei modernizări radicale și necesare a țării noastre.

Desigur, atacurile oamenilor din guvern și ale altor adversari au continuat. Și unii dintre managerii care au rămas la Eni stili s-au luptat cu mine. În 1993, prim-ministrul care mă numise a părăsit mandatul. Unii au crezut că și eu aș putea fi îndepărtat din funcția mea, dar oficialii din guvern aveau atât de multe probleme, încât nu au venit să mă caute.

Cum ați ocupat posturile de execuție goale? Te-ai îndreptat către străini?

Am luat o abordare exact opusă. Cu șeful departamentului de resurse umane, am studiat cu atenție sute de CV-uri de la oameni din Eni. O mulțime de oameni - consultanți și bancheri de investiții - mi-au spus să mă uit în afara companiei. Dar am crezut că există o mulțime de talente în interiorul companiei care trebuiau doar hrănite și să li se ofere instrumentele potrivite pentru a reuși. Am alege oamenii în funcție de experiența și performanța lor.

Mi-am dorit să fie sănătoși din punct de vedere profesional, natural, dar asta a fost partea ușoară. Mai greu a fost să găsesc oameni care să-mi ofere garanții de integritate și să dea semne de independență. O persoană pe care am ales-o, de exemplu, părăsise odată Eni pentru că i s-a părut că compania era prea birocratică și greoaie. L-am rugat să devină CFO. Vedeți, îmi doream oameni pe care să mă pot baza într-o luptă adevărată, pentru că războiul pentru a transforma Eni într-o adevărată întreprindere comercială nu se terminase încă.

În sfârșit, am creat o echipă pentru a merge mai departe spre privatizare. A fost o muncă grea. Aveam sisteme existente pentru managementul informaţiei, capital

bugetarea, planificarea operațiunilor și planificarea strategiilor, dar erau inadecvate. În consecință, a trebuit să creăm un set complet nou de reguli, procese și proceduri. Și a trebuit să creăm primul nostru cod de practică. (A se vedea inseri „Transparență și onestitate: Codul Eni.”)

În primii mei ani ca CEO, a trebuit să revizuim fiecare proces. Fiecare singur. Așa că am creat manuais pentru orice - pentru dispunerea activelor, de exemplu. Până în acel moment, oamenii cumpărau lucruri de la Eni, dar nu le vindeau niciodată. A trebuit să creăm un proces de vânzare a activelor și a trebuit să-l codificăm. Crearea

TRANSPARENȚĂ ȘI ONESTITATE: CODUL ENI

Dintre toate realizările sale la Eni, Franco Bernabé consideră că administrarea primului cod de practică al companiei este printre cele mai semnificative. Codul are două scopuri. În primul rând, articulează practicile și politicile de afaceri riguroase ale noii Eni. În al doilea rând, face aceste practici și politici transparente pentru lume.

Bernabé a supravegheat personal pregătirea codului, care a fost aprobat de consiliul de administrație al Eni în ianuarie 1994. Astăzi, politica companiei este ca fiecărui angajat să i se ofere un cod al codului, iar majoritatea directorilor îl afișează cu mândrie pe birourile lor.

Extrasele de mai jos s-ar putea să nu sune prea diferit de alte coduri corporative, dar pentru Eni codul a deschis un nou teren. Prin

prezentarea valorilor companiei și standardelor de comportament, precum și identificând și interzicând în mod explicit conflictele de interese, codul a transmis un semnal că afacerile la Eni nu vor mai fi niciodată altceva decât onorabile.

Responsabilitatea principală a angajaților este de a fi cetățeni buni, care respectă legea, luptă pentru succesul Grupului Eni într-un spirit de concurență loială.

A fi parte a Grupului Eni... înseamnă a respecta regulile companiei și a adera la valorile profesionalismului, transparenței și onestității.

Toate activitățile din cadrul companiei trebuie desfășurate cu angajament profesional și rigoare etică. Toți angajații trebuie să contribuie profesional în conformitate cu responsabilitățile care le revin și trebuie să acționeze în așa fel încât să proiecteze imaginea companiei. Relațiile dintre angajați la toate nivelurile trebuie să reflecte onestitate, loialitate și respect reciproc.

Niciun angajat nu va folosi în mod necorespunzător bunurile și resursele Eni și nici nu va permite oricui altcineva să facă acest lucru.

În primul rând, supervizorului îi revine să se asigure că valorile și principiile cuprinse în cod sunt respectate, să își îndeplinească responsabilitățile atât pe plan intern, cât și extern și să consolideze încrederea, sentimentul de coeziune și spiritul de grup. Conducerea trebuie să propună și să implementeze proiecte, acțiuni și investiții menite să crească valoarea pe termen lung a activelor financiare, manageriale și tehnologice ale companiei, rentabilitatea acționarilor, bunăstarea pe termen lung a angajaților și comunitatea.

manuaisul a fost laborios, ca să spunem ușor, dar construiam o nouă Eni și trebuia făcută. Și acest efort a ajutat și din punct de vedere psihologic, pentru că oamenii s-au simțit copleșiți, iar manuaisi i-au ghidat prin fiecare acțiune. Când au început să vină rezultatele, oamenii au văzut scopul oricărei planificări.

Ești calm când descrii aceste evenimente. Erai calm când treceai prin ele?

Aș zice așa. Eram obosit, desigur, și uneori foarte îngrijorat. Dar dacă aș fi devenit emoțional, nimeni nu ar fi beneficiat. Cred că aceasta este una dintre principalele lecții pe care le-am învățat. Când ești într-o poziție ca a mea, nu poți fi niciodată condus de tine

emoții. Asta nu înseamnă că nu ar trebui să cunoști alte persoane și să le asculți sentimentele. Într-adevăr, ascultarea este esențială pentru a face ceva. Dacă ai nevoie de o altă persoană care să-ți vadă punctul de vedere - să vină de partea ta într-o problemă precum privatizarea - atunci trebuie să-i înveți motivațiile. Dar nu poți lăsa emoțiile acelei persoane să te conducă.

O persoană care trebuie să ia decizii importante trebuie să le ia singură. Nu te poți baza pe nimeni. În italiană, noi cali această condiție solitudine. Dacă te afli într-o situație dificilă, așa cum am

fost eu pentru o lungă perioadă de timp, atunci poate fi foarte periculos să asculți prea mult pe alții sau să depinzi de ei. Trebuie să urmărești fiecare parte din pretură. Și atunci ai nevoie de o comunicare interioară

trece pentru a indica drumul. În cazul meu, acea busolă era conștiința mea. Dacă aș fi discutat cu alte persoane argumentele pro și contra deciziilor mele sau dacă aș fi încercat să echilibrez riscurile, busola mi-ar fi fost aruncată. Asemenea discuții s-ar fi împiedicat de ceea ce știam că este cel mai bun lucru de făcut. Ceea ce trebuia făcut a fost să scot compania din mlaștina politică în care era blocată. Busola mi-a spus unde să merg și ce trebuie să fac pentru a ajunge acolo.

Când faci parte din mulțime, ai un sentiment cu totul diferit de atunci când ești separat de ea. Cu cât ai mai multă responsabilitate, cu atât mai mult trebuie să fii singur.

Alături de busola ta interioară, ce altceva mai explică succesul tău în conducerea transformării Eni?

Aveam simțul direcției strategice. Când compania ta se prăbușește, oamenii rareori au acest simț. Am facut. Mulți oameni din jurul meu aveau obiective politice, obiective de putere. În cele din urmă, oamenii au început să mă urmărească pentru că, chiar dacă nu mă plăceau sau nu erau de acord cu mine, au văzut că sunt hotărâtă și s-au liniștit să mă urmărească. Ei au spus: „Ei bine, să vedem unde ne duce”.

Vedeți, aveam un obiectiv clar - și a avea unul vă va permite să depășiți orice dificultate pe care o aveți atunci când începeți ceva care pare imposibil. Crede-mă, când am început să vorbim despre privatizare, toată lumea a spus că nu se poate face niciodată. Ei au spus că problemele noastre legate de legi și problemele noastre logistice sunt insurmontabile.

Există atât de multe companii în care liderii vorbesc în discuțiile de management când se confruntă cu dificultăți - folosesc formule de neînțeles, spun ceea ce vor să facă în detalii chinuitoare și așa mai departe. În cazul nostru, obiectivul a fost foarte clar: am vrut ca firma să fie privatizată.

Planificarea foarte detaliată a ajutat. Planurile ne-au împins înainte chiar și atunci când ne simțeam de parcă am fi blocați. Există un moment în care începi să simți că nu se face nimic pentru că sunt atât de multe lucruri de făcut. Procesul este atât de mare și complex; se simte copleșitor. Și apoi vezi o piană de acțiune detaliată și o urmărești. Uneori, a pune un picior în fața celuilalt este singura modalitate de a face o schimbare uriașă.

Și în sfârșit, comunicare. Cred că acesta este unul dintre cei mai critici factori pentru succesul schimbării unei organizații mari. A trebuit să învăț ca CEO cum să comunic. Eram obișnuit să scriu articole

și să pregătesc rapoarte, dar acestea nu sunt cu adevărat instrumente de comunicare foarte eficiente. Oamenii pot adormi după două minute de citit. Și poți vorbi cu cinci manageri superiori în jurul unei mese, dar găsești o lună

mai târziu că nimeni din al doilea sau al treilea nivel al organizației nu vă cunoaște pe dumneavoastră sau obiectivele dumneavoastră.

Mi-am dat seama că cel mai eficient lucru de făcut a fost să țin discursuri către grupuri mari din cadrul organizației. Încerc să dau unul pe lună. Poți ajunge la atât de mulți oameni, atât de multe niveluri ale organizației. Dar un discurs poate fi ca un articol dacă nu ești atent. Deci discursul trebuie să aibă un conținut emoțional. Pentru a fi eficient, trebuie să accesezi sentimentele, sentimentele și emoțiile oamenilor.

Și mesajul tău trebuie să fie simplu. Nu vă puteți imagina cât de distorsionat poate deveni un mesaj atunci când este transmis cu a treia mână. Singura modalitate de a combate acest zgomot în transmisie este de a comunica direct cu toți cei implicați și de a face puncte simple. Asta necesită o răbdare enormă, dar este singura cale.

Ați spune, deci, că leadership-ul înseamnă stabilirea de obiective, planificare și comunicare?

Toate aceste lucruri, da, dar leadershipul este esențial despre umanitate. Este vorba de moralitate. Sarcina ta principală ca lider este să vezi ce este bine pentru organizația ta și ce este bine pentru oamenii care lucrează pentru tine și să creezi ceva pentru bunăstarea concetățenilor tăi. Acesta este motivul pentru care am fost împins să îndrept nedreptatea care o afectează pe Eni: să ajut oamenii buni din Eni și din Italia care nu meritau să sufere pentru greșelile celor puțini.

Când mă gândesc la marea conducere, mă gândesc adesea la ceea ce a făcut Franklin Roosevelt în martie 1941, când a mers în fața Congresului pentru a căuta sprijin pentru Marea Britanie în lupta sa împotriva naziștilor. Mulți americani i s-au opus. „Fă-te departe de război”, au spus ei. Dar credea că este corect să vină în ajutorul Marii Britanii. Țara era disperată. Roosevelt a reamintit Americii că nu le cereți vecinilor să vă plătească pentru un stingător atunci când casa lor este în flăcări. Și a convins marea majoritate. Acesta a fost punctul de cotitură al războiului. Și aș spune că întreaga istorie a secolului ar fi ieșit diferit dacă Roosevelt nu ar fi făcut ceea ce era corect nu doar pentru Statele Unite, ci și pentru omenire.

Conducerea necesită dorința de a-și asuma riscuri. Mi-am asumat multe riscuri mari. Dar aveam două parașute psihologice. În primul rând, eram suficient de tânăr încât să fiu concediat pentru că am urmat ideile potrivite să nu mă rănească - ar fi meritul meu. Aș fi putut lucra în altă parte. În al doilea rând, nu am folosit niciodată accesoriile postului. Fiind directorul executiv al unei companii precum Eni și unul dintre managerii de top din țară, ți-ai oferit o serie de avantaje care îți pot face viața diferită. Nu le-am luat. Am locuit în aceeași casă în care locuiam,

înainte; Am condus aceeași mașină. Nu mi-am schimbat comportamentul. Încă am mers pe jos la serviciu și nu am început să merg la prânzuri și cine și să iau o mare viață socială. Am rămas exact așa cum eram. Dacă mi-aș fi pierdut slujba și m-aș fi întors la ceva mai modest și mai puțin plin de farmec - ei bine, nu mi-ar fi schimbat viața. Așa că asumarea riscurilor nu mi s-a părut atât de înspăimântător. Nu aveam nimic de pierdut.

Ai spus că următoarea ta provocare pentru Eni este să-și transforme cultura. Acesta este scopul tău principal acum?

Este unul dintre ei. Mi-ar plăcea să creez o companie de antreprenori – o companie atât de liberă de birocrație încât tot ce mai rămâne sunt oameni care creează valoare. Și avem alte provocări de strategie. Trebuie să ne concentrăm asupra afacerilor grupului de bază, de exemplu.

Aceste obiective sunt critice, dar am descoperit că cele mai importante lucruri la care mă gândesc acum sunt cele imateriale. Lucrurile pe care nu le poți atinge sau simți, problema la care nimeni altcineva nu poate răspunde. Îmi petrec mult timp citind. Citesc rapoarte de la personalul meu, sau de la curs, dar citesc și literatură, istorie și filozofie.

Pe tema strategiei, tocmai am citit The Ait of Wai, textul clasic scris acum aproximativ 2.500 de ani de generalul chinez Sun Tzu. Este primul text cuprinzător despre strategie care poate fi încă aplicat la toate tipurile de activitate umană. Unele dintre observațiile lui îmi amintesc de șah. Știi, mai mult sau mai puțin, cum să reacționezi când joci cu un adversar la nivelul tău. Dar când joci cu cineva care este relativ nou în joc, s-ar putea să ajungi să pierzi, deoarece mișcările lui sunt atât de imprevizibile. Și cred că cea mai bună carte despre leadership este un roman, Memoiis of Hadiian, al scriitoarei franceze Marguerite Yourcenar. În această carte, ajungi să vezi de ce Hadrian a fost unul dintre cei mai mari împărați romani. Nu avea o pregătire sofisticată sau experiență de conducere, dar avea o bună înțelegere a naturii umane și a fost capabil să scoată ce e mai bun de la toată lumea. Asta este leadershipul.

Ideile și informațiile sunt foarte importante pentru tine. Petreci mult timp în întâlniri?

Nu avem prea multe întâlniri la Eni. În aceste zile, văd fiecare dintre subordonații mei directe de mai multe ori pe săptămână și citesc documente pregătite pentru mine, astfel încât să pot înțelege problema Eni clar și din orice perspectivă.

Nu mă ocup de toate problemele lui Eni, desigur. Ceea ce trebuie să mă ocup sunt de lucrurile intangibile, de cele mai frustrante probleme. Majoritatea oamenilor vor să se ocupe de lucruri practice. Cum îmi gestionez ac-

numara? Cum concep campania de publicitate? Cum construiesc această tehnologie specială? Oamenii vor să lucreze la ceva concret, ceva ce pot atinge. Ceea ce a rămas în urmă este munca mea.

M-am gândit în ultima vreme la modul în care ar trebui să abordeze Eni tehnologia informației. De obicei, directorii executivi nu se ocupă de asta; o lasă pe seama ofițerului șef de informații. Dar mă gândeam la laptopuri și la cum le va folosi Eni. Șeful unei companii de calculatoare m-a întrebat: „De ce îți pierzi timpul gândindu-te la capabilitățile laptopului tău? Tu ești CEO-ul”. Și i-am spus că înțelegerea modului în care funcționează un laptop face parte din munca mea în crearea culturii lui Eni. Cum ar trebui să se conecteze oamenii din organizația noastră? Ce poate fi mai important decât găsirea răspunsului la această întrebare?

Imaginează-ți că peste zece ani de acum-2008. Cum arată Eni și ești tu CEO-ul ei?

Nu știu dacă voi fi directorul ei. Dar știu că atunci când vrei să transformi o companie de această dimensiune, durează mult mai mult decât timpul pe care îl am în spatele umerilor mei. Au trecut doar șase ani.

Când încercați să schimbați o companie, toată lumea vrea să vadă rezultate rapide. Ceea ce este ciudat, pentru că și oamenii se schimbă atât de mult. Oamenilor nu le place riscul, nu le place aventura - nu face nicio diferență unde lucrezi. Când împingi schimbarea, oamenii ți se opun mai întâi, apoi devin furioși, apoi triști și disperați, iar apoi au mai mult sau mai puțin o criză de nervi. Nimeni nu vede niciodată valoarea schimbării în timp ce se întâmplă. Între timp, aveți cărțile de management care vă spun că inițiativele mari de schimbare au nevoie de câștiguri rapide. În realitate, este nevoie de răbdare și timp.

Eni a parcurs un drum lung, este adevărat. În 1992, afacerea noastră nu era concentrată și eram controlați de stat. Astăzi suntem mult, mult mai slabi, nu mai corupți și eliberați de influența politică. Suntem a cincea cea mai profitabilă companie petrolieră tranzacționată la bursă din lume, ceea ce este remarcabil atunci când considerați că ne aflăm într-o țară care nu are aprovizionare naturală cu hidrocarburi. Dar când mă gândesc unde vreau să o aduc pe Eni, mai am încă multă muncă de făcut. Ceea ce am în vedere este să transform o mare corporație petrolieră într-o organizație profesională precum o firmă de avocatură, în care toată lumea este partener și antreprenor care creează valoare pentru organizație.

Întotdeauna sunt atât de multe de făcut înainte de a se pensiona. Puteți transforma o organizație de multe ori. 9

nr. produs. 3758 Pentru a plasa o comanda, cali 1-800-988-0886.

MAI DEPARTE . . .

Leadership atunci când nu există pe cine să întrebe:

Un interviu cu Franco Bernabé de la Eni

ARTICOLE

În anii 1980, Globe Metallurgical, un furnizor de metale de specialitate, transformée! ea însăși dintr-o centură de rugină a fost în pragul falimentului într-un lider al industriei de înaltă tehnologie, de înaltă calitate, care a devenit prima companie mică care a câștigat premiul Baldrige (în 1988). Ca și în cazul lui Eni, însă, calea către transformare a Globes a fost făcută și mai grea de a

serie de crize, cum ar fi o grevă de un an la una dintre cele două fabrici ale companiei. Răspunsul CEO-ului Globe, Arden C. Sims, a semănat cu cel al CEO-ului Eni, Bernabé, când a extras ceva

bine din adversitate: a descoperit puterea

a echipelor de lucru flexibile. În acest interviu, Sims

povestește evenimentele bune și rele care au făcut parte din transformarea Globurilor.

Ce se întâmplă dacă povestea transformării Eni s-ar putea desfășura în sens invers – de la sănătatea financiară și succesul neașteptat la operațiuni fără scop și eventual colaps? Un astfel de cont de la capăt la început ar arăta mult ca această poveste la persoana întâi despre ceea ce a mers prost la senzația de odinioară vânzări/retail, J. Peterman. Peterman a suferit din cauza adăugării mai multor – de exemplu, mai mulți producători și consilieri presupusi experți – de unde Eni a scăzut; și de a face mai puțin – de exemplu, mai puțin de a te asigura că „toată lumea știe ce reprezintă și de ce” – unde Eni a făcut mai mult. Peterman oferă propria sa părere despre tessonuri învățate din eșec - reversul tessonelor lui Bernabè învățate din succes.

Acest articol diferă de la Bernabé inter

vedere și altele enumerate aici pentru a nu fi o relatare personală, din interior, despre schimbarea într-o singură organizație. În schimb, trei consultanți relatează atât experiențele de transformare de succes, cât și cele nereușite – numite aici reinventare – ale unui număr de companii. Dar este un însoțitor potrivit pentru povestea Eni, demonstrând că anumite cerințe de bază pentru succesul inițiativei de schimbare a lui Bernabè - cum ar fi nevoia de a câștiga acceptarea angajaților pentru a realiza „imposibilul” - sunt elemente esențiale ale oricărei transformări corporative de succes.

Harvard Business Online

SITE-UL HARVARD BUSIHESS SCHDOL PUBLISHIHG

SUA și Canada: 800-988-0886

617-783-7500 · Fax: 617-783-7555
https://neculaifantanaru.com
https://neculaifantanaru.com/en/